

Окорочкова А.А.

Управление и устойчивое развитие

Окорочкова Анастасия Александровна — аспирант, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: aokorochkova@yahoo.com

SPIN-код РИНЦ: [6610-9192](https://elibrary.ru/6610-9192)

Аннотация

В статье исследуются основные проблемы XXI века, преодоление которых ведет к достижению Целей устойчивого развития, принятых ООН в 2015 году и пришедших на смену Целям развития тысячелетия. Устойчивое развитие требует надлежащего управления во всех странах — развитых и развивающихся — на глобальном, национальном, региональном и местном уровнях. Более того, управление должно рассматриваться в контексте обеспечения как инклюзивного экономического роста, справедливого социального развития, так и экологической устойчивости, безопасности и мира. Автор статьи системно рассматривает процесс управления в области устойчивого развития, уделяя особое внимание структурно-функциональной и информационно-поведенческой подсистемам управления, а также отмечая области управления, которым мировое сообщество придает большое значение: финансированию, трансфертному ценообразованию, повышению легитимности международных институтов в области устойчивого развития. Автор уделяет особое внимание институту корпоративной социальной ответственности в контексте управления устойчивым развитием и предлагает модель корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

Ключевые слова

Устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, цели развития тысячелетия, цели устойчивого развития, справедливое социальное развитие, инклюзивное экономическое развитие, экологическая устойчивость.

Концепция устойчивого развития и проблемы управления

Такие проблемы, как рост численности населения, ограниченность природных ресурсов, сбои в системе распределения ограниченных ресурсов, социальное расслоение, бедность, рост уровня заболеваний и смертности, связанных с нарушением питания, с иммунными нарушениями, ускоренный научно-технический прогресс, информатизация процессов управления и другие глобальные процессы, вызывают большой интерес у мирового сообщества.

Представители науки, бизнеса, власти и других заинтересованных сторон пытаются найти оптимальные решения по вышеперечисленным проблемам. Каждая из сторон стремится к тому, чтобы взаимозависимые элементы той или иной системы стали более независимыми и управление имеющимися ресурсами приобрело более упорядоченный и сбалансированный вид.

Для определения устойчивого развития обратим внимание на проблемы устойчивого развития.

Основные проблемы устойчивого развития

Существует несколько **принципиально важных проблемных сфер**, которым уделяется особое внимание в контексте устойчивого развития, а именно: **социальная, экономическая и экологическая сферы**.

Прежде всего, рассмотрим проблемы **социальной сферы**.

Возьмем, например, **рост численности мирового населения**. После промышленной революции численность мирового населения увеличилась в десять раз и количество людей, проживающих на Земле, достигло более семи миллиардов человек к 2014 году. В последующие годы XXI столетия при сохранении тех же тенденций рождаемости и при отсутствии непредвиденных климатических или каких-либо других обстоятельств, опасных для жизни человека, ожидается прибавление еще нескольких миллиардов людей. Однако не стоит забывать о том, что с ростом численности мирового населения, возрастают и базовые потребности, удовлетворение которых осуществляется в основном за счет исчерпаемых ресурсов. В связи с этим риск возникновения **проблемы недостатка ресурсов** и, как следствие, **социального расслоения**, очень велик.

Проблема **обеспечения населения Земли продовольствием** требует особого внимания. Из-за стремительного роста численности населения возникает вопрос о количестве доступной пищи. По данным Продовольственной и сельскохозяйственной Организации Объединенных Наций на 2012 год, в мире есть регионы, где люди не получают достаточного количества продовольствия для обеспечения нормальной жизнедеятельности: районы Африки, части Юго-Восточной Азии.

Большое количество людей погибает от голода. Есть данные, что ежегодно умирает 11 миллионов человек, а 150 миллионов детей страдает от недоедания, поскольку не получают достаточного количества микроэлементов в повседневном рационе.

В XXI веке стоит вопрос достаточного **количества минеральных ресурсов**. Идет стремительное возрастание валового продукта, добывают, производят и потребляют все больше. В связи с чем возникает вопрос, хватит ли ресурсов на всех, кто живет на планете Земля. Ведь помимо возобновляемых ресурсов существуют и невозобновляемые, количество которых с каждым годом уменьшается.

Проблема крайней бедности или **нищеты** также довольно остро ставится в контексте устойчивого развития. Крайне бедный человек не может позволить себе получить самое необходимое для обеспечения нормальной жизнедеятельности. Например, нищий человек не имеет возможности получить услуги по оказанию первой

помощи, у него нет доступа к электричеству или газу для приготовления пищи и обогрева, у него даже нет доступа к чистой воде.

В настоящее время на каждые семь человек приходится один крайне бедный человек. (И это не зависит от того, живет ли он в сельской местности или городской.) Соответственно, растет уровень заболеваний, связанных с нарушением питания и ослабеванием иммунной системы, вспыхивают вирусы, возрастает уровень смертности.

Так, вспышка геморрагической лихорадки Эбола, тяжелой и смертельной болезни, в марте 2014 года в Западной Африке, унесла жизни тысячи людей не только Африки, но и Америки и европейских стран. Проблема крайней бедности или нищеты провоцирует новые трудно обратимые социальные процессы, которые являются угрозой для всего мира.

Несмотря на существование крайней бедности, есть вера в то, что ей скоро наступит конец — уровень крайней бедности падает. И глобальное сообщество утверждает, что придет пора, когда крайней бедности не будет.

Согласно статистике Мирового банка, в 1980 году более половины населения, около 55–60% в развивающихся странах, были на грани крайней бедности, проживали на сумму менее 1,25 \$ в день. В 1990 году количество бедных снизилось до 44–45%. С 1990 до 2010 года количество бедных людей уменьшилось в два раза и стало составлять порядка 20%. В 2013 же году Мировой банк решил стать поддерживающим институтом для исключения экстремальной бедности к 2030 году, чтобы наше поколение стало последним, кто наблюдает крайнюю бедность.

Рассмотрев некоторые проблемы социального порядка, обратимся к проблемам **экономической сферы**. Вопрос **экономического благосостояния** играет очень важную роль в контексте устойчивого развития.

Йозеф Шумпетер в своем главном экономической труде **«Теория экономического развития»** в 1911 году рассуждал о том, что экономическое развитие и экономический рост имеют разное значение. Он делал упор на то, что экономический рост — это явление, которое должно измеряться количественно, а экономическое развитие — это явление, которое должно измеряться качественно. Однако как экономический рост, так и экономическое развитие в настоящее время ставятся под вопрос. С экономическим ростом не всегда растут стандарты жизни. Интересным будет отметить, что многонаселенные страны будут иметь больший объем производства и больший объем потребления, чем страны малонаселенные, однако это совсем не означает, что стандарты качества жизни в многонаселенных странах будут выше, чем в

странах малонаселенных. Например, сравнивая Россию и Сингапур, в которых соответственно проживает около 146 млн человек и 5,47 млн человек, а ВВП составляет — 2 трлн долларов и 298 млрд долларов на 2014 год по статистике Мирового банка¹, стандарты качества жизни в России ниже, чем стандарты качества жизни в Сингапуре. Об этом свидетельствует **ВВП на душу населения**, а также **индекс человеческого развития (ИЧР)**. ВВП на душу населения в России равен 14 612 долларов, а в Сингапуре — 55 182 долларов², а ИЧР в России равен 0,778, в Сингапуре — 0,901³.

Важно не только то, какого размера экономика страны, но и каково **материальное и нематериальное благосостояние ее населения**.

Посчитать благосостояние можно, используя показатели **дохода на душу населения**, **ИЧР**, а также измеряя стандарты образования и медицинского обслуживания, оценивая экологическую обстановку и считая ряд других показателей. Главное понимать, что социальная составляющая имеет большое значение в процессе экономического роста, без **социального вовлечения** заявлять об экономическом росте не имеет смысла.

Относительно экономического развития можно также обратить внимание на то, что с развитием технологий зачастую появляется отрицание человеческого труда, социальной вовлеченности в процессы производства и распределения материальных благ, что в свою очередь ведет к **безработице, недостатку производства реального продукта потребления, социальному расслоению** и т. д. Следовательно, важно понимать, что и при экономическом росте, и при экономическом развитии, **социальное вовлечение** играет особую роль.

Экономический рост и экономическое развитие должны быть инклюзивными, то есть жить достойно должны все, а не привилегированная часть общества. Ускоренный материальный и научно-технический прогресс, информатизация процессов управления и некоторые другие глобальные процессы не должны исключать человеческого фактора.

Рассмотрев некоторые социальные-экономические проблемы, обратимся к **проблемам экологии**. Особенно остро в настоящее время ставятся вопросы охраны

¹ Статистика Всемирного банка // Всемирный банк [Официальный сайт]. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата обращения: 10.05.2015).

² Там же.

³ Индекс развития человеческого потенциала // Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) [Официальный сайт]. URL: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (дата обращения: 10.05.2015).

окружающей среды и экологической безопасности, поскольку с экономическим ростом и экономическим развитием нагрузка на окружающую среду возрастает.

Увеличивающееся количество выбросов в атмосферу, в том числе выбросов парниковых газов, которые способствуют не только загрязнению атмосферы, но и изменению климата, растущее количество сбросов химических веществ в воду, загрязнение земли, негативное влияние на экосистему и биоразнообразие, неэкономное природопользование — все это влечет за собой угрозы для обеспечения нормальной жизнедеятельности человека. Об этом говорят такие показатели, как детская смертность, средняя продолжительность жизни и другие.

Окружающая среда во многом стала зависеть от деятельности человека. Соответственно, осознание того, что человек может влиять на изменение климата, на состояние воздуха, воды, земли, на состояние экосистемы и биоразнообразия позволяет мыслить глобально, особенно сталкиваясь с природными аномалиями, такими как ураганы «Катрина» (2005 год), «Берта» (2008 год), «Сэнди» (ноябрь 2012 года), «Артур» (июль 2014 года) или наводнения в Бангкоке (2011 год) и в Пекине (2012 год).

Всеобщее известное факт, что ежегодно Антарктида теряет около 160 миллиардов тонн льда и антарктический ледяной покров становится тоньше на два сантиметра. Озоновые дыры и глобальное потепление способствуют повышению уровня воды Мирового океана, а это может привести к различного рода гидрометеорологическим катаклизмам и природным аномалиям.

Итак, перечислив основные социальные, экономические и экологические проблемы устойчивого развития, мы можем отметить, что все они взаимосвязаны между собой.

Из анализа проблем следует, что экономический рост должен быть социально инклюзивным и устойчивым с точки зрения экологической безопасности.

Понятие устойчивого развития

Проанализировав основные проблемы в области устойчивого развития, гораздо легче перейти к определению самой концепции.

Существует большое количество определений устойчивого развития, по источникам превышает порядка 50–100. Отсутствует единое мнение относительно сущности данного понятия.

Согласно определению, данному в докладе Комиссии по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее» в 1987 году, который более известен как «Отчет Брундтланда», суть устойчивого развития заключается в том, что **обеспечение потребностей настоящего поколения не должно подрывать возможности будущих поколений обеспечивать их потребности**. Данное определение является наиболее употребляемым, и оно очень точно отражает собой идею преемственности поколений.

Однако существуют и другие определения, которые также заслуживают внимания. **Всемирный банк** определяет устойчивое развитие как «**управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей**», а во Всемирной стратегии охраны природы устойчивое развитие — это «**развитие, которое обеспечивает реальное улучшение качества жизни людей и в то же самое время сохраняет природное разнообразие Земли**»⁴.

Причина изучения концепции устойчивого развития

Изучение устойчивого развития очень важно для того, чтобы понимать, что и как люди могут делать лучше. Осознавая взаимосвязи экономических, социальных, экологических и управленческих систем, каждый человек может выйти на новый уровень своего развития и использовать определенные технологии для преодоления проблем, возникающих в области устойчивого развития.

Подходы к исследованию в области устойчивого развития

В данном исследовании будет использован **холистический подход** к устойчивому развитию, а именно будет рассмотрена **взаимозависимость** всех систем — экономической, социальной, экологической и управленческой.

Управление в области устойчивого развития

Суть управления в области устойчивого развития будет заключаться в том, чтобы понять, как установить баланс между экономическими, социальными, экологическими и управленческими рисками и достичь целей устойчивого развития.

Цели устойчивого развития (ЦУР)

В 2012 году в Рио-де-Жанейро прошла Конференция ООН по устойчивому развитию, где был принят документ «Рио+20: будущее, которое мы хотим», в котором международное сообщество определило приоритеты устойчивого развития мира.

⁴ World Conservation Strategy / Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN). 1980. URL: <https://portals.iucn.org/library/efiles/edocs/WCS-004.pdf> (accessed: 19.08.2016).

В 2015 году в Нью-Йорке был организован **Саммит по устойчивому развитию**, где 193 мировых лидера взяли на себя обязательства по выполнению 17 целей устойчивого развития (ЦУР), которые пришли на смену целям развития тысячелетия (ЦРТ), сформулированным в Декларации развития в 2000 году.

Целями устойчивого развития названы:

- 1) повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах;
- 2) ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности, улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства;
- 3) обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте;
- 4) обеспечение всеохватывающего и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех;
- 5) обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек;
- 6) обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех;
- 7) обеспечение доступа к недорогостоящим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех;
- 8) содействие неуклонному, всеохватывающему и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех;
- 9) создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватывающей и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций;
- 10) снижение уровня неравенства внутри стран и между ними;
- 11) обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов;
- 12) обеспечение рациональных моделей потребления и производства;
- 13) принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями;
- 14) сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития;
- 15) защита, восстановление экосистем суши и содействие их эффективному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия;

16) содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях;

17) укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития⁵.

Пятнадцатилетний период (с 2015 по 2030 годы) будет отличаться от периода ЦРТ следующими пятью чертами: **(1) осуществимостью искоренения крайней бедности или нищеты во всех ее проявлениях, (2) гораздо более значительным воздействием человека на Землю, (3) стремительными технологическими изменениями, (4) растущим неравенством, а также (5) возрастающей диффузией и сложностью управления**⁶.

Основными составляющими устойчивого развития ООН считает: **справедливое социальное развитие** (адекватное питание для всех, качественное образование для всех, снижение уровня смертности и заболеваемости, равенство полов, адекватная социальная защита), **инклюзивное экономическое развитие** (исключение низких доходов, порождающих бедность и голод, снижение неравенства, обеспечение рабочих мест, занятости и др.), **экологическая устойчивость** (защита биоразнообразия, поддержание климата, всеобщий доступ к чистой воде), **мир и безопасность** (свобода от насилия, конфликтов и жестокого обращения, устойчивость к стихийным бедствиям, бесконфликтный доступ к природным ресурсам)⁷.

Начинается новый этап в определении концепции устойчивого развития, и отрицать тот факт, что устойчивое развитие становится особо важной темой первой половины XXI века, сложно.

Управление в контексте устойчивого развития

Каким образом решить вопрос искоренения нищеты и голода, достичь развития стран в планетарных границах, обеспечить обучение жизненно важным навыкам молодежи, достичь гендерного равенства, социальной интеграции и защиты прав и

⁵ Цели в области устойчивого развития // Организация Объединенных Наций [Официальный сайт]. URL: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/summit/> (дата обращения: 10.09.2015).

⁶ An Action Agenda for Sustainable Development // UN Sustainable Development Solutions Network [Official Site]. URL: <http://unsdsn.org/resources/publications/an-action-agenda-for-sustainable-development/> (accessed: 10.05.2015).

⁷ Presentation on Realizing the Future We Want for All // UN System Task Team on the Post-2015 Development Agenda [Official Site]. URL: http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/presentation_unt_report.pdf (accessed: 10.05.2015).

свобод человека? Что нужно сделать для того, чтобы у людей улучшилось состояние здоровья? Как поднять сельскохозяйственный сектор, обеспечить благосостояние сельским жителям? Как изменить города, превратить их в социально интегрированные, экономически продуктивные и экологически безопасные, способные адаптироваться и восстановиться при изменении климата и возникновении ряда других проблем? Как предотвратить изменение климата и обеспечить устойчивое развитие энергетики? Как сохранить экосистему и биоразнообразие, которые у нас есть сегодня?

На все эти вопросы призваны отвечать специалисты в области управления устойчивым развитием.

Надлежащее управление в области устойчивого развития — это управление, которое способствует достижению инклюзивного экономического и справедливого социального развития, экологической устойчивости, безопасности и мира. Управление в контексте устойчивого развития играет очень важную роль.

В системе управления переходом к устойчивому развитию, помимо того, что следует понимать основную функцию управления, характер отношений, лежащих в основе управленческих взаимоотношений, условия формирования системы управления, а также принципы построения, функционирования и преобразования системы управления, необходимо рассматривать такие **подсистемы**, как:

- **структурно-функциональная** (совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также **совокупность методов**, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие);
- **информационно-поведенческая** (совокупность идеологических и ценностных ориентиров системы управления, интересов и поведенческих нормативов участников процесса управленческой деятельности, информацию и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления).

Основные функции управления устойчивым развитием: планирование, организация, мотивация и контроль, направленные на достижение реализации целей устойчивого развития.

Характер отношений, лежащих в основе управленческих взаимоотношений, является **сложным и диффузным**.

Если раньше государства на национальном уровне принимали управленческие решения относительно внутреннего развития стран, не взирая на внешнюю политическую повестку, то в настоящее время ни одно решение, касающееся

внутреннего развития того или иного государства, не принимается без учета мнений широкого спектра заинтересованных лиц, в том числе и зарубежных коллег: представителей бизнес-сообщества, местных, региональных и международных органов власти, а также организаций гражданского общества.

Поскольку страны мира действуют согласно своим интересам, обозначаются трудности при разрешении сложных задач, требующих эффективного взаимовыгодного международного сотрудничества.

Следовательно, в контексте устойчивого развития **отношения**, лежащие в основе управленческих взаимоотношений, **обладают чертами относительной независимости при беспрецедентной взаимозависимости лиц, принимающих управленческие решения.**

Кроме того, управление в области устойчивого развития становится **более прозрачным и контролируемым** из-за информационной и коммуникационной революции. Большое значение придается **ведению и раскрытию отчетности на всех уровнях управления.**

Говоря об **условиях формирования** системы управления переходом к устойчивому развитию, а также **принципов построения, функционирования и преобразования системы управления**, нужно отметить существование нескольких **институтов**, включающих в себя все вышеперечисленное и позволяющих обеспечить переход к устойчивому развитию: **институт государственно-частного и международного партнерства, институт международного сотрудничества, институт предоставления официальной помощи в целях развития, институт корпоративной социальной ответственности и другие.**

Структурно-функциональная подсистема

Рассматривая более внимательно **структурно-функциональную подсистему** системы управления переходом к устойчивому развитию, стоит отметить, что основными акторами, которые оказывают влияние на формирование, реализацию и контроль за реализацией устойчивого развития, являются: **международные организации, органы национальной, региональной и местной власти, бизнес-организации, некоммерческие организации, а также активные представители гражданского общества**, которые используют различные методы управления процессом по переходу к устойчивому развитию.

Международные организации должны играть роль иницилирующую и контролирующую. В их компетенции должна быть функция по отслеживанию прогресса в области управления переходом к устойчивому развитию.

Органы национальной, региональной и местной власти должны реализовывать инициативы международных организаций, доносить идеи устойчивого развития до социума. Находясь в контексте реального контакта с обществом, они могут поддерживать мир, обеспечивать верховенство закона, предоставлять общественные блага и способствовать реализации международной политики в области устойчивого развития на местах.

Бизнес организации и некоммерческие организации (НКО) должны играть лидирующую роль в процессе реализации перехода к устойчивому развитию.

Корпорации не только обладают большим количеством ресурсов (денежных, людских, информационных и других), но и имеют непосредственное отношение к жизни людей. Именно корпорации зачастую становятся главными игроками мировой экономики. Они играют основную роль в развитии мировой торговли, мировой финансовой системы, глобального производства и технологических изменений, поэтому очень сложно противостоять их власти и влиянию. Например, если представить, что социальная сеть «Фейсбук» является страной, а ее члены — жителями, то эта страна была бы третьей по численности населения после Китая и Индии. Или НКО «Всемирный фонд дикой природы», который борется за сохранение биологического разнообразия Земли, ведет свою деятельность в более чем 100 странах мира и имеет ежегодный темп роста 12%.

Расширяя масштаб своей деятельности и занимаясь вопросами экономического, социального и экологического благоустройства территорий присутствия, крупные корпорации и НКО завоевывают авторитет у местных жителей и ставят вопрос об эффективности управления устойчивым развитием на национальном, региональном и местном уровнях под сомнение. Тем самым они как бы подталкивают глобальное сообщество обратиться к институту партнерства в области управления переходом к устойчивому развитию. Подрывая национальные законодательства, корпорации обращают внимание многополярного мира на общие проблемы управления в области устойчивого развития и указывают на крайнюю необходимость установления глобального сотрудничества и выведения некой новой общей формулы управления устойчивым развитием.

Бизнес играет особую роль в области управления переходом к устойчивому развитию. В итоговом докладе «Рио +20» говорится, что если бизнес обратится к целям устойчивого развития и станет более социально ответственным, то позитивные изменения в области устойчивого развития не заставят себя ждать.

И, наконец, **гражданское общество** также является потенциально сильным и влиятельным актором перемен в контексте управления устойчивым развитием. Гражданское общество должно требовать от правительств и бизнеса отчет о проделанной работе в области устойчивого развития, заниматься организацией и мобилизацией местных общин, оказывать услуги и поддерживать «социальные предприятия». В составе гражданского общества очень важно выделить **университеты, исследовательские центры и экспертные сообщества**, которые также должны способствовать развитию инноваций, направленным на достижение устойчивого развития, и готовить будущих лидеров в области устойчивого развития.

Безусловно, все вышеперечисленные акторы должны взаимодействовать между собой; должна существовать эффективная **многоакторная сложноподчиненная модель партнерства**, где главными участниками будут: **международные организации, органы национальной, региональной и местной власти, бизнес организации, НКО, а также активные представители гражданского общества.**

В контексте управления переходом к устойчивому развитию следует **повысить значение бизнеса в решении глобальных проблем** через использование социально-экономического инструмента **корпоративной социальной ответственности (КСО)**. Суть КСО сводится к управлению бизнеса широким спектром нефинансовых рисков (социально-экономических, экологических, политических, нормативных и других рисков) и более активному и взаимовыгодному сотрудничеству с органами национальной, региональной и местной власти, с другими бизнес организациями, НКО, а также активными институтами гражданского общества, в том числе с университетами, исследовательскими центрами и экспертными сообществами.

Информационно-поведенческая подсистема

Определив основные черты структурно-функциональной подсистемы управления переходом к устойчивому развитию, обратимся к рассмотрению **информационно-поведенческой подсистемы, которая, по нашему мнению, будет представлять собой анализ системы ценностных ориентиров и принципов управления переходом к устойчивому развитию.**

В связи с тем, что устойчивое развитие — это сумма действий всех заинтересованных сторон, необходимо, чтобы **все заинтересованные стороны имели возможность принимать участие в принятии решений** относительно устойчивого развития и руководствовались одинаковыми принципами и ценностями устойчивого развития.

Принципы подотчетности и прозрачности, всеобщего участия, отклика на общественные потребности и некоррупционности являются основными в вопросе управления в области устойчивого развития. **Ценности взаимопомощи, взаимоответственности и всеобщего стремления к реализации поставленных целей** являются главными при управлении переходом к устойчивому развитию.

Для того чтобы достичь целей устойчивого развития, необходимо установить **общие правила международной торговли, финансов, налогообложения, отчетности бизнеса и регулирования интеллектуальной собственности.**

У всех акторов должны быть свои ценностно-функциональные роли.

Международным организациям следует стремиться к тому, чтобы основные ценностные ориентиры и механизмы в области управления устойчивым развитием были усвоены на национальном, региональном и местном уровнях власти. Важно, чтобы была всеобщая согласованность относительно ценностных ориентиров устойчивого развития, а также был усовершенствован институт глобального партнерства. **Международные организации должны возвести в одну из главных ценностей многоакторную сложноподчиненную модель партнерства**, где главными участниками будут: международные организации, органы национальной, региональной и местной власти, бизнес организации, НКО, а также активные представители гражданского общества.

Национальным, региональным и местным органам власти следует стремиться к надлежащему управлению, соблюдая права и свободы человека, поддерживая верховенство закона, обеспечивая гендерное равноправие и содействуя развитию институтов прозрачности, подотчетности и эффективности управления. Они должны аккумулировать необходимые ресурсы для сокращения неравенства и беспристрастно обеспечивать общественные блага, необходимые для создания и поддержания инклюзивного социального и экономического развития.

От национальных, региональных и местных органов требуется обеспечивать и поддерживать занятость населения, а также гарантировать финансовую стабильность.

Национальные политики должны формироваться на базе достоверных фактов и глубокого научного анализа. Управленческие решения должны основываться на знании и опыте, полученном из анализа лучших существующих практик в области управления социальными, экономическими и экологическими вопросами. При этом принципы ответственности, солидарности и терпимости играют важную роль при разработке альтернатив управленческих решений, когда привлекаются основные акторы перемен и другие заинтересованные стороны.

Крупные, средние и малые бизнес-организации должны быть неисключаемой частью в области управления переходом к устойчивому развитию: они должны создавать качественно новые продукты и услуги в области устойчивого развития и проявлять свою лояльность к составлению нефинансовых отчетов.

Надлежащее корпоративное управление требует того, чтобы все компании, особенно крупные международные компании, имели в виду цели устойчивого развития и отчитывались по этим целям перед государством, инвесторами, клиентами, поставщиками, работниками и обществом в целом.

Там, где это необходимо, компании совместно с правительством должны вести конструктивную и продуктивную работу по преодолению провалов рынков. Бизнесу следует ответственным образом подходить к вопросу управления устойчивым развитием, регулярно работая над нефинансовыми рисками и социальными инвестициями, составляя отчеты о неблагоприятных экологических и социальных воздействиях на окружающую среду и отвечая за негативные экстерны, которые случились по его вине.

Следовательно, принцип «вредитель платит» потребует более точного измерения результатов деятельности компании и поспособствует более ответственному отношению к управлению в области устойчивого развития.

Существуют такие области бизнеса, в которых устойчивого развития можно добиться только после проведения структурных трансформаций и создания новых ориентиров. Например, декарбонизация энергетического сектора, потребует особого внимания со стороны правительства, которое должно проявить инициативу по созданию соответствующей законодательной базы и ввести в действие комплекс мер по стимулированию научно-технического прогресса на уровне бизнеса.

Гражданское общество, включая университеты и исследовательские институты, должно играть активную роль в адаптации целей и ценностей устойчивого развития к национальному, региональному и местному контекстам. Гражданское

общество имеет возможность способствовать достижению прозрачности и обеспечению подотчетности органов власти всех уровней в отношении их обязательств по реализации целей устойчивого развития.

Разобрав ценностно-функциональные роли главных акторов управления в области устойчивого развития, рассмотрим некоторые области управления, которым глобальное сообщество придает большое значение: **управление в области финансирования** процесса реализации устойчивого развития, **управление в области трансфертного ценообразования**, а также **управление в области повышения легитимности международных институтов**.

Управление в области финансирования процесса реализации устойчивого развития

В контексте управления переходом к устойчивому развитию актуальной становится проблема целевого использования финансов. Разработка новой финансовой стратегии, направленной на искоренение нищеты и обеспечение мировых общественных благ, может быть залогом реализации целей устойчивого развития. Кроме того, большое значение при осуществлении управления переходом к устойчивому развитию придается мобилизации частных финансов и национальных общественных ресурсов. Считается правильным, что страны более развитые и богатые помогают странам менее развитым и бедным. **Институт оказания официальной помощи в целях развития** является эффективным в контексте управления устойчивым развитием. Однако, учитывая тот факт, что постепенно при неоднократной и регулярной практике оказания официальной помощи в целях развития бедным странам, доходы на душу населения в странах бедных и богатых будут выравниваться и, соответственно, со временем встанет вопрос разработки четких принципов и механизмов свертывания этой помощи.

Что касается мобилизации официальной помощи в целях развития, рекомендуется, чтобы все страны с высокими доходами стремились к уровню выделенных в размере не менее 0,7% внутренней нормы доходности (ВНД) до тех пор, пока будет сохраняться необходимость в такой помощи. В идеале, если мир будет двигаться согласованно по пути устойчивого развития и страны с высокими доходами будут выделять 0,7% ВНД на оказание официальной помощи в целях развития бедным странам, возникнет большее количество развивающихся стран со средним уровнем дохода и доля официальной помощи в целях развития в валовом национальном доходе стран постепенно начнет снижаться после 2025 года.

Безусловно, фискальные кризисы во многих развитых странах делают труднодостижимой задачу предоставления официальной помощи в целях развития, особенно когда вопросы внутреннего развития встают на первый план. Однако 0,7% ВВП представляется умеренной инвестицией в устойчивое развитие со стороны стран с высокими доходами.

Управление в области трансфертного ценообразования

На богатые страны возлагается функция борьбы со злоупотреблениями бизнеса в области трансфертного ценообразования и функция устранения оффшорных зон, которые поощряют уклонение от налогов и бегство капитала. От развитых государств требуется прекратить деятельность по сокрытию непрозрачных структур собственности и поддержки коррупционного поведения в развивающихся странах.

Управление в области повышения легитимности международных институтов

Для дальнейшего устойчивого развития необходимо повысить уровень легитимности международных институтов, работающих в этой сфере.

Например, **агентства по многостороннему и двустороннему сотрудничеству в целях развития** призваны заниматься главным образом оказанием технической и финансовой помощи в борьбе с нищетой во всех ее проявлениях. Однако мы прекрасно понимаем, что ЦУР стало гораздо больше и сводить деятельность **агентств по многостороннему и двустороннему сотрудничеству в целях развития** исключительно к достижению одной из ЦУР — неправильно. Более того, вопросы по решению той или иной проблемы ЦУР могут быть не только технического и финансового характера, но и касаться политики или национальных особенностей ведения бизнеса.

Таким образом, для сохранения **агентств по многостороннему и двустороннему сотрудничеству в целях развития** и повышению их легитимности, необходимо расширить перечень их компетенций и предоставляемых ими услуг таким образом, чтобы стать движущими силами глобальных изменений в контексте достижения ЦУР. Безусловно, для того, чтобы расширить перечень услуг и стать более эффективными в области реализации ЦУР, международным организациям придется изменить структуры управления. Было бы правильно, если бы указанные агентства изменили структуры управления, расширили перечень оказываемых ими услуг и дали

развивающимся странам больше прав на участие в принятии решений посредством введения большего числа их представителей в свои советы правления.

Изучив области управления в сфере устойчивого развития, которым мировое сообщество придает большое значение (финансирование, трансфертное ценообразование, а также повышение легитимности международных институтов), обратимся к институту КСО.

Институт КСО является одним из основных и самых важных в системе управления переходом к устойчивому развитию. Именно на уровне организаций, крупных международных и национальных корпораций принимаются решения по тому, как использовать имеющиеся ресурсы на территории присутствия компании, во что вкладывать денежные средства и какие социально-экономические и экологические проблемы необходимо помогать решать.

Сущность корпоративной социальной ответственности

Прежде чем прийти к своему определению КСО, автор внимательным образом изучила труды Г. Боуэна⁸, «отца КСО»; К. Девиса⁹, профессора менеджмента из Университета Аризоны (США), занимавшего на протяжении нескольких лет пост президента Академии менеджмента; А. Кэрролла¹⁰; Р. Акермана, преподавателя Гарвардской школы бизнеса¹¹; В. Фредерика¹²; Дж. Поста¹³; С. Сети, представителя школы бизнеса имени У. Хааса Калифорнийского университета в Беркли¹⁴;

⁸ Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953.

⁹ Davis K. Understanding the Social Responsibility Puzzle: What Does the Businessman Owe to Society // Business Horizons. 1967. No 10 (4). P. 45–50.

¹⁰ Caroll A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance // Academy of Management Review. 1979. No 4 (4). P. 497–505; Caroll A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. No 34 (4). P. 39–48; Caroll A.B. Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge // Academy of Management Executive. 2004. No 18 (2). P. 114–120.

¹¹ Ackerman R.W. How Companies Respond to Social Demands // Harvard Business Review. 1973. No 51 (4). P. 88–98.

¹² Frederick W.C. From CSR-1 to CSR-2: The Maturing of Business-and-Society Thought // Business and Society. 1994. Vol. 33. No 2. P. 150–164.

¹³ Preston L.E., Post J.E. Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility. New Jersey: Prentice Hall, 1975; Post J.E., Melis M. Corporate Responsiveness and Organizational Learning // California Management Review. 1978. No 20 (3). P. 57–63.

¹⁴ Sethi S.P. A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns // Academy of Management Review. 1979. No 4 (1). P. 63–74; Sethi S.P. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework // California Management Review. 1975. No 17 (3). P. 58–64.

Д. Свансон¹⁵; Д. Вуд¹⁶; Ф. Кохрена¹⁷, Ф.Г.А. де Баккера¹⁸; Ю.Е. Благова.¹⁹; Т. Роули и Ш. Бермана²⁰; Д. Эсти²¹; Б. Кашора²²; Ю.Ю. Петрунина и В.М. Пурлика²³.

Корпоративная социальная ответственность — это сложная система управленческой ответственности владельцев крупного / среднего / малого бизнеса перед представителями заинтересованных сторон за результаты ведения бизнеса, которые выражаются в экономической эффективности и создании ценности благодаря обязательному:

1) управлению и регулярной работе по предотвращению, минимизации и ликвидации нефинансовых рисков (социальных, экологических, юридических, технологических, политических и других);

2) управлению и регулярной работе над социальными инвестициями, где это необходимо, с целью обеспечения устойчивого развития как организации, так и территории присутствия компании;

3) управлению и регулярной работе над выстраиванием и поддержанием отношений с заинтересованными сторонами;

4) соблюдению глобального / локального законодательства, корпоративного кодекса поведения и этических стандартов²⁴.

¹⁵ Swanson D.L. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model // Academy of Management Review. 1995. No 20 (1). P. 43–64. P. 56.

¹⁶ Wood D.J. Corporate Social Performance Revisited // Academy of Management Review. 1991. No 16 (4). P. 691–718. P. 711.

¹⁷ Wattrick S.L., Cochran P.L. The Evolution of Corporate Social Performance Model // Academy of Management Review. 1985. No 10 (4). P. 758–769. P. 767.

¹⁸ De Bakker F.G.A., Groenewegen P., den Hond F. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance // Business and Society. 2005. No 44 (3). P. 283–317.

¹⁹ Благова Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2006. № 2. С. 3–24.

²⁰ Browley T., Berman S. A Brand New Brand of Corporate Social Performance // Business and Society. 2000. No 39 (4). P. 397–419.

²¹ Lubin D., Esty D. The Sustainability Imperative // Harvard Business Review [Official Site]. May 2010. URL: <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative> (accessed: 19.08.2016).

²² Auld G., Bernstein S., Cashore B. The New Corporate Social Responsibility // Annual Review of Environment and Resources. 2008. P. 413–435. URL: <https://environment.yale.edu/files/biblio/YaleFES-00000017.pdf> (accessed: 10.05.2015).

²³ Петрунин Ю.Ю. Как прибить желе к стенке? (модели нечеткой логики в этике бизнеса) // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2007. № 3. С. 21–41; Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса: современные концепции // Общественные науки и современность. 1998. № 3. С. 97–105; Петрунин Ю.Ю., Плакасов Т.О. Корпоративная социальная ответственность в современной России: проблемы институционализации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2012. № 1. С. 61–68; Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Корпоративная социальная ответственность: поиск методологических оснований // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2015. № 3. С. 19–33.

²⁴ Окорочкова А.А. Измеримая макроэкономика: новые индексы устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 53.

Благотворительность мы рассматривать не будем, так как благотворительность, которую зачастую сводят к КСО, ею не является. Благотворительность — это лишь жест доброй воли компании, который помогает улучшить репутацию или имидж.

Благотворительность не позволяет изменить бизнес-модель той или иной организации, претендующей на звание социально ответственной компании.

КСО — это инструмент, использование которого позволяет организации обеспечивать устойчивое развитие как самой себе, так и обществу в целом.

Коммерческая выгода от практики КСО для бизнеса

Практика в области КСО и коммерческая выгода неразрывно связаны. Первая позволяет компании изменить свою бизнес-модель так, чтобы стать в среднесрочной и долгосрочной перспективах еще более успешной, независимой и конкурентоспособной. Работая над разными нефинансовыми рисками и занимаясь активно социальными инвестициями, компания может обеспечить себе не только увеличение прибыли, но и повышение стоимости компании (Рисунок 1).

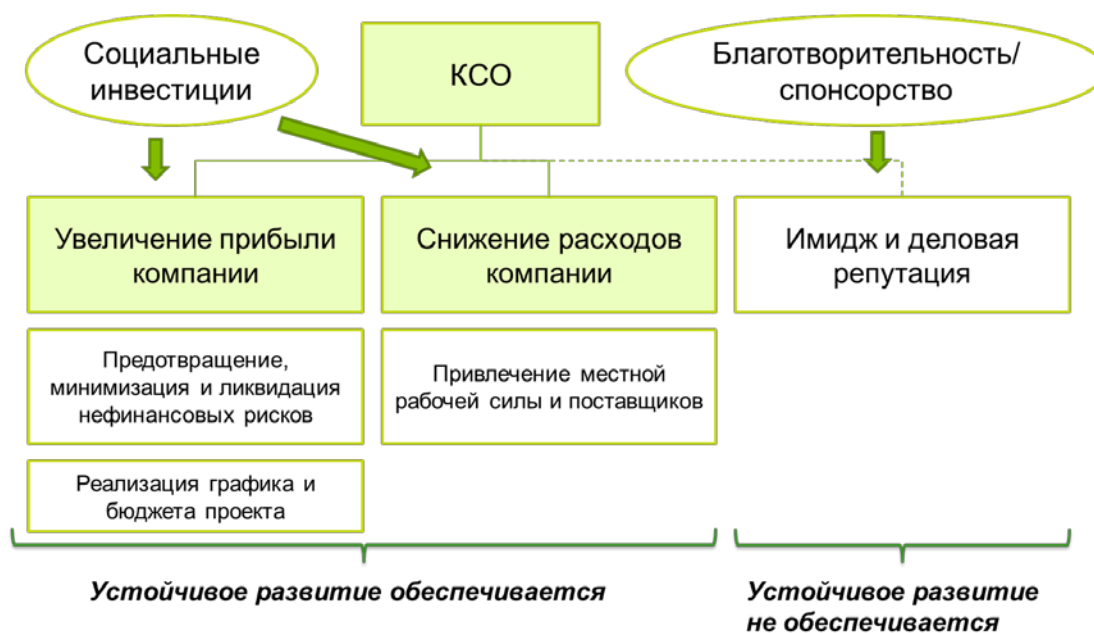


Рисунок 1. Модель КСО и устойчивое развитие

Например, газовая компания, расширяя территорию своего присутствия, ставит перед собой задачу проложить газопровод на территории, где находится молебенный камень. Местные жители регулярно посещают святое место и для них немислимо, если

вдруг молебного камня не станет. Но для бизнеса выходит дешевле снести молебный камень и проложить газопровод по заранее запланированной траектории. Как может повести себя бизнес? Учесть мнение местных жителей и провести газопровод в обход молебному камню, что затратнее, или снести молебный камень и сэкономить денежные средства? Вопрос неоднозначный, поскольку, игнорируя интересы местного сообщества и экономя средства на строительстве газопровода, бизнес подвергает себя риску возникновения забастовок работников, срыву сроков реализации проекта и судебным разбирательствам. Это может выйти гораздо дороже, чем провести газопровод в обход молебному камню.

Успешность или устойчивость организации предполагает, что при реализации практики КСО все процессы внутри организации начинают проводиться более эффективным образом: задуманные планы осуществляются на должном уровне в установленные сроки, поэтому нет никаких непредвиденных издержек. Таким образом, когда нет непредвиденных издержек, прибыль и стоимость компании растут.

Независимость организации предполагает, что организация, которая использует модель КСО, становится более независимой от турбулентной внешней среды, более гибкой и приспособленной к любым изменениям; если быть более конкретными — защищенной от кризисов. Ведь работая над рисками, компания обеспечивает себе безопасное развитие: устойчивое развитие организации задано вне зависимости от обстоятельств, которые происходят во внешнем мире. При отсутствии зависимости от кризисов организация вряд ли понесет финансовые потери, скорее, наоборот, сумеет в кризис аккумулировать все необходимые ресурсы и вырваться вперед, что, в свою очередь, также свидетельствует о возможности увеличить прибыль и стоимость компании.

Конкурентоспособность организации предполагает, что организация, реализуя практику КСО, становится более влиятельной и востребованной на рынке по сравнению со своими конкурентами. Когда в организации все слажено, и она является проактивным «корпоративным гражданином», она становится интересной не только потребителям и представителям органов государственной власти и управления, но и поставщикам, СМИ и другим заинтересованным сторонам, а это может в значительной степени повлиять на повышение конкурентоспособности компании.

Соответственно, практика КСО — залог повышения прибыли и стоимости компании в средней и долгосрочной перспективах.

Анализ деятельности российских компаний в области КСО

Приведем несколько примеров из **российской действительности** и посмотрим, насколько реализуется корпоративная социальная ответственность бизнеса в России и в чем ее специфика.

Обзор российских бизнес-практик в области КСО

Итак, начнем с того, что в 2008 году под научным руководством Ю.Е. Благова, известного эксперта в области КСО, который написал книгу «Генезис концепции корпоративной социальной ответственности»²⁵, было проведено общенациональное **исследование по КСО российских компаний**. Результаты исследования отражены в «**Докладе о социальных инвестициях России — 2008: Интеграция КСО в корпоративную стратегию**», который при участии Высшей школы менеджмента СПбГУ и поддержке Стратегического программного фонда Посольства Великобритании подготовила Российская ассоциация менеджеров в рамках проекта Программы развития ООН по продвижению Глобального договора²⁶.

Исследование было направлено на **изучение деятельности крупных российских компаний в области КСО**. Количество охваченных компаний достигало **порядка ста ведущих компаний**, валовый объем продаж которых составлял свыше 1 млрд руб., формы собственности и отраслевая принадлежность которых были разными. Очень важным было для исследователей определить: **насколько полно и точно понимает руководство крупных компаний сущность КСО; насколько системно подходит к реализации корпоративной социальной деятельности (КСД); отражаются ли принципы КСО на стратегии компании; видит ли высшее руководство стратегическое значение КСО; каков уровень интеграции принципов КСО во внутренней деятельности компании; актуальна ли КСО на всех уровнях организации деятельности компании**.

Относительно того, **как понимается КСО в России, существует довольно большой разброс значений**. Например, 15 компаний-респондентов дали оригинальное определение КСО, что, безусловно, отражает специфику их деятельности в России. В частности, приведем определения КСО таких компаний, как: **ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК)** и **ОАО «Татнефть»**. На Таблице 1 можно их увидеть.

²⁵ Благов Ю.Е. Указ. соч.

²⁶ Доклад о социальных инвестициях в России — 2008 / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю.Е. Благова, С.Е. Литовченко, Е.А. Ивановой. М.: Ассоциация Менеджеров, 2008.

Таблица 1. Определения КСО

Компания	Определение
ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК)	Корпоративная социальная ответственность СУЭК — это осознанное <u>принятие</u> компанией <u>обязательств</u> перед заинтересованными сторонами (акционерами, партнерами, сотрудниками, местными жителями, государственными институтами) <u>по безусловному исполнению действующего законодательства</u> , а также <u>по добровольным и целенаправленным инвестициям в решение социальных задач</u> , соответствующих долгосрочной стратегии и социальной политики компании.
ОАО «Татнефть»	КСО — это <u>добровольный вклад</u> бизнеса в развитие общества, осуществляемый посредством социальных инвестиций, направленных на профессиональное развитие и социальную защиту персонала, поддержку здравоохранения, спорта, культуры, образования, охрану окружающей среды. Деятельность в этой области носит системный характер и согласуется с интересами всех заинтересованных сторон.

Итак, мы видим, что компании совершенно по-разному воспринимают КСО, а, следовательно, и **практики их должны существенно различаться**. Компания **ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания»** воспринимает КСО как **«принятие обязательств»**, а **ОАО «Татнефть»** — как **«добровольный вклад»**.

Далее рассмотрим вопрос, относительно того, **насколько КСО осмысляется с точки зрения стратегической: связывают ли принципы КСО со стратегией компании и в чем?**

Большинство компаний-респондентов подчеркивали **связь КСО со стратегиями компаний**, они отмечали **стратегическое значение КСО**. Однако, связь КСО со стратегией компании всем респондентам виделась по-разному. Например, **ОАО «Лукойл»** рассмотрело **КСО как исходный пункт формирования стратегии компании**. **УК «Эволюция»** осмыслила **КСО как звено общей корпоративной стратегии компании**. **ОАО «ГМК «Норильский Никель»** же трактовало **КСО как некую идеологию, лежащую в основе управления персоналом**.

В «Докладе о социальных инвестициях России — 2008: Интеграция КСО в корпоративную стратегию» уделяется **особое внимание «стратегической КСО»**, которую успешно осваивают ведущие российские компании, такая как **«Роснефть»**. **Нефтяная компания «Роснефть» не только активно вкладывает в своих сотрудников, но и способствует социальному развитию регионов**, принимая участие в программе жилищного строительства на условиях софинансирования со стороны муниципальных бюджетов, строя котельные на попутном газе, обслуживающие как предприятия компании, так и городские объекты. Более того, НК «Роснефть» особое внимание уделяет экологической безопасности и охране окружающей среды: в

2014 году была разработана политика в области охраны окружающей среды, стандарт «Интегрированная система управления ПБОТОС», «Золотые правила экологической безопасности» и другие документы, направленные на повышение экологической культуры и лидерства в вопросах охраны окружающей среды²⁷.

Стратегическая КСО

Под «стратегической КСО» подразумевается не только то, что компания задумывается о ее социальной пользе на территории присутствия, но и, безусловно, то, что **КСО рассматривается как отправная и конечная точка в планировании деятельности компании.**

Во-первых, КСО закреплена в нормативно-правовых документах, регламентирующих основную деятельность компаний — и тактическую, и стратегическую. **Во-вторых, существует соответствующее организационное обеспечение КСО,** то есть вопросами КСО занимается не только высшее руководство, но и уровни управления ниже. И, наконец, **в-третьих, существует соответствующая система учета деятельности компании в области КСО.**

Рассмотрим поочередно вышеупомянутые основы «стратегической КСО».

Касательно того, **насколько отражена КСО в документах компаний,** можно отметить, что около **58%** компаний-респондентов принимают **коллективный договор; 29%** — **кодексы корпоративного поведения; 22%** — обращаются к этическим кодексам и около **12%** компаний-респондентов ссылаются на «другое» — на **уставы, хартии, корпоративные стандарты и концепции социально-экономического развития.** У **12%** респондентов вообще **отсутствуют какие-либо из вышеперечисленных документов.** Это значит, что **КСО в российских компаниях присутствует фрагментарно,** в настоящее время сложно говорить о каком-либо комплексном подходе к КСО и о ее обоснованной стратегической подоплеке.

При рассмотрении, **как организовано КСО компаний-респондентов в плане подразделений, которые непосредственно отвечают за реализацию стратегий в области КСО,** становится очевидным, что нет никакой последовательности и ясности не только в понимании КСО, но и в ее реализации. **39%** компаний-респондентов относят **КСО к деятельности департамента по связям с общественностью.** Таким образом, они сводят КСО к тому, чтобы своевременно взаимодействовать со всеми

²⁷ Результаты деятельности ОАО «Роснефть» по обеспечению экологической безопасности и меры по поддержке коренных малочисленных народов Севера (КМНС) за 2014 год // Роснефть. [официальный сайт]. URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/43/pdf_hse_2015_1.pdf (дата обращения: 10.09.2015).

заинтересованными сторонами и создавать себе хорошую репутацию. **59%** компаний-респондентов выводят КСО на **департамент по управлению персоналом**, тем самым воспринимая КСО как нечто исключительно относящееся к инвестициям в человеческий капитал. Около **14%** из тех же компаний-респондентов рассматривают КСО в рамках **департамента по экологии и охране окружающей среды**, **12%** — в рамках **департамента социального развития**, **6%** — в **департаменте маркетинга** и **3%** — в **департаменте отношений с инвесторами**.

Также интересно отметить, что на вопрос о том, **должны ли все подразделения отвечать за реализацию КСО**, положительно ответили **40%** компаний-респондентов. Правильно ли это? Как должно быть устроено **организационное вовлечение в реализацию КСО** — вопрос сложный. Ответа на него точного дать невозможно, многое зависит от отраслевой специфики деятельности компании. Однако тот факт, что реализацией КСО должен заниматься не один департамент — это точно, иначе стратегической КСО не будет. Более того, в идеале компаниям нужны **координирующий департамент по КСО и различные межфункциональные группы**. Таким образом, понимание того, что некая организация КСО должна быть, присутствует у крупных компаний, но ясного представления того, какой она должна быть, у них нет.

О системе отчетности стоит отметить, что у российских компаний дела **обстоят так же неоднозначно**, как и с организационным обеспечением реализации КСО. **Нефинансовую отчетность**, которую компании обязательно должны вести при реализации стратегической КСО, компании-респонденты воспринимают по-разному. Большинство считает, что **нефинансовая отчетность стратегического смысла не имеет** и что она выполняет **пиар-функцию**. Другие же считают, что составление нефинансовой отчетности — это, наоборот, **стратегически важно**, поскольку именно в отчете можно системно представить деятельность компании в области КСО. Вторая группа респондентов нам более интересна. Нефинансовая отчетность действительно выполняет функцию системно-стратегическую, она позволяет увидеть, что именно и в какой мере обеспечивает стабильное развитие как компании, так и общества. **Благодаря нефинансовому отчету можно провести оценку эффективности деятельности компании, посмотреть, насколько выгодны социальные инвестиции и на что в перспективе следует обратить особое внимание**.

Итак, рассмотрев опыт КСО в российских компаниях, мы можем сделать следующий вывод: **в России существует бессистемность как в теории, так и в**

практике действующих социально ответственных компаний. С точки зрения наличия или отсутствия **стратегической КСО, в практике российских компаний** она, скорее, **отсутствует или находится в развивающемся состоянии.** Это выражается прежде всего в том, что у компаний отсутствуют соответствующие документы по КСО, нет должного организационного вовлечения сотрудников в реализацию КСО и, наконец, ими не принимается во внимание нефинансовая отчетность. Таким образом, следует обозначить неперенную важность развития стратегической КСО в России.

Список литературы:

1. *Благов Ю.Е.* Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». 2006. № 2. С. 3–24.
2. Доклад о социальных инвестициях в России — 2008 / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю.Е. Благова, С.Е. Литовченко, Е.А. Ивановой. М.: Ассоциация Менеджеров, 2008.
3. Индекс развития человеческого потенциала // Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) [Официальный сайт]. URL: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (дата обращения: 10.05.2015).
4. *Окорочкова А.А.* Измеримая макроэкономика: новые индексы устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 53. С. 59–89. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/53_2015okorochkova.htm (дата обращения: 19.08.2016).
5. *Петрунин Ю.Ю.* Как прибить желе к стенке? (модели нечеткой логики в этике бизнеса) // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2007. № 3. С. 21–41.
6. *Петрунин Ю.Ю., Плакасов Т.О.* Корпоративная социальная ответственность в современной России: проблемы институционализации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2012. № 1. С. 61–68.
7. *Петрунин Ю.Ю.* Этика бизнеса: современные концепции // Общественные науки и современность. 1998. № 3. С. 97–105.
8. *Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Корпоративная социальная ответственность: поиск методологических оснований // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2015. № 3. С. 19–33.

9. Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2012. № 4. С. 19–33.
10. Результаты деятельности ОАО «Роснефть» по обеспечению экологической безопасности и меры по поддержке коренных малочисленных народов Севера (КМНС) за 2014 год // Роснефть [Официальный сайт]. URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/43/pdf_hse_2015_1.pdf (дата обращения: 10.09.2015).
11. Статистика Всемирного банка // Всемирный банк [Официальный сайт]. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата обращения: 10.05.2015).
12. Цели в области устойчивого развития // Организация Объединенных Наций [Официальный сайт]. URL: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/summit/> (дата обращения: 10.09.2015).
13. Ackerman R.W. How Companies Respond to Social Demands // Harvard Business Review. 1973. No 51 (4). P. 88–98.
14. An Action Agenda for Sustainable Development // UN Sustainable Development Solutions Network [Official Site]. URL: <http://unsdsn.org/resources/publications/an-action-agenda-for-sustainable-development/> (accessed: 10.05.2015).
15. Auld G., Bernstein S., Cashore B. The New Corporate Social Responsibility // Annual Review of Environment and Resources. 2008. P. 413–435. URL: <https://environment.yale.edu/files/biblio/YaleFES-00000017.pdf> (accessed: 10.05.2015).
16. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953.
17. Browley T., Berman S. A Brand New Brand of Corporate Social Performance // Business and Society. 2000. No 39 (4). P. 397–419.
18. Carroll A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance // Academy of Management Review. 1979. No 4 (4). P. 497–505.
19. Carroll A.B. Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge // Academy of Management Executive. 2004. No 18 (2). P. 114–120.
20. Carroll A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. No 34 (4). P. 39–48.
21. Davis K. Understanding the Social Responsibility Puzzle: What Does the Businessman Owe to Society // Business Horizons. 1967. No 10 (4). P. 45–50.
22. De Bakker F.G.A., Groenewegen P., Den Hond F. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance // Business and Society. 2005. No 44 (3). P. 283–317.

23. *Frederick W.C.* From CSR-1 to CSR-2: The Maturing of Business-and-Society Thought // *Business and Society*. 1994. Vol. 33. No 2. P. 150–164.
24. *Lubin D., Esty D.* The Sustainability Imperative // *Harvard Business Review* [Official Site]. May 2010. URL: <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative> (accessed: 19.08.2016).
25. *Post J. E., Preston L.E.* Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility. New Jersey: Prentice Hall, 1975.
26. *Post J.E., Melis M.* Corporate Responsiveness and Organizational Learning // *California Management Review*. 1978. No 20 (3). P. 57–63.
27. Presentation on Realizing the Future We Want for All // UN System Task Team on the Post-2015 Development Agenda [Official Site]. URL: http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/presentation_untt_report.pdf (accessed: 10.05.2015).
28. *Preston L.E., Post J.E.* Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility. New Jersey: Prentice Hall, 1975.
29. *Sethi S.P.* A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns // *Academy of Management Review*. 1979. No 4 (1). P. 63–74.
30. *Sethi S.P.* Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytical Framework // *California Management Review*. 1975. No 17 (3). P. 58–64.
31. *Swanson D.L.* Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model // *Academy of Management Review*. 1995. No 20 (1). P. 43–64.
32. *Watrack S.L., Cochran P.L.* The Evolution of Corporate Social Performance Model // *Academy of Management Review*. 1985. No 10 (4). P. 758–769.
33. *Wood D.J.* Corporate Social Performance Revisited // *Academy of Management Review*. 1991. No 16 (4). P. 691–718.
34. World Conservation Strategy / Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN). 1980. URL: <https://portals.iucn.org/library/efiles/edocs/WCS-004.pdf> (accessed: 19.08.2016).

Okorochkova A.A.

Governance and Sustainable Development

Anastasia A. Okorochkova — graduate student, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: akorochkova@yahoo.com

Annotation

The article examines the main challenges of the 21st century, the overcoming of which leads to the achievement of Sustainable Development Goals adopted by the UN in 2015 to replace the Millennium Development Goals. Sustainable development requires good governance in both developed and developing countries, in public (global, national, regional, local) and corporate sectors; sound management aimed at inclusive economic growth, social equity, environmental sustainability, security and peace. The author of this article systematically examines sustainable development governance and management, focusing on structural, functional, informational and behavioral subsystems. Moreover, the author elaborates on such global issues as financing, transfer pricing, and the increase of global institutions legitimacy in the field of sustainable development. By carefully considering corporate social responsibility institutions in the context of sustainable development, the author proposes a model of “corporate social responsibility and sustainable development” to show how corporate social responsibility practices influence the capitalization of the company and link to the sustainable development of both business and society.

Keywords

Sustainable development, corporate social responsibility, CSR, corporate sustainability, Millennium Development Goals, MDGs, Sustainable Development Goals, SDGs, strategic management, public sector and corporate governance, good governance, risk management, social investments, stakeholder engagement, sustainable finance, transfer pricing, inclusive economic growth, social equity, environmental sustainability, security and peace.

References:

1. Blagov Iu.E. Genezis kontseptsii korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya "Menedzhment"*, 2006, 2, pp. 3–24.
2. *Doklad o sotsial'nykh investitsiakh v Rossii — 2008* / Iu.E. Blagov (i dr.); pod obshch. red. Iu.E. Blagova, S.E. Litovchenko, E.A. Ivanovoi. Moscow: Assotsiatsiia Menedzherov, 2008.
3. Indeks razvitiia chelovecheskogo potentsiala. *Programma razvitiia Organizatsii Ob'edinennykh Natsii (PROON) [Ofitsial'nyi sait]*. URL: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> (data obrashcheniia: 10.05.2015).
4. Okorochkova A.A. Izmerimaia makroekonomika: novye indeksy ustoichivogo razvitiia i korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik*, 2015, 53, pp. 59–89. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/53_2015okorochkova.htm (data obrashcheniia: 19.08.2016).
5. Petrunin Iu.Iu. Kak prubit' zhele k stenke? (modeli nechetkoi logiki v etike biznesa). *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2007, 3, pp. 21–41.
6. Petrunin Iu.Iu., Plakasov T.O. Korporativnaia sotsial'naia otvetstvennost' v sovremennoi Rossii: problemy institutsionalizatsii. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2012, 1, pp. 61–68.
7. Petrunin Iu.Iu. Etika biznesa: sovremennye kontseptsii. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*, 1998, 3, pp. 97–105.

8. Petrunin Iu.Iu., Purlik V.M. Korporativnaia sotsial'naia otvetstvennost': poisk metodologicheskikh osnovanii. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2015, 3, pp. 19–33.
9. Petrunin Iu.Iu., Purlik V.M. Korporativnaia sotsial'naia otvetstvennost' i ee otrazhenie v sovremennykh upravlencheskikh kontseptsiiakh. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2012, 4, pp. 19–33.
10. Rezul'taty deiatel'nosti OAO "Rosneft" po obespecheniiu ekologicheskoi bezopasnosti i mery po podderzhke korennykh malochislennykh narodov Severa (KMNS) za 2014 god. *Rosneft' [Ofitsial'nyi sait]*. URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/02/43/pdf_hse_2015_1.pdf (data obrashcheniia: 10.09.2015).
11. Statistika Vsemirnogo banka. *Vsemirnyi bank [Ofitsial'nyi sait]*. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (data obrashcheniia: 10.05.2015).
12. Tseli v oblasti ustoichivogo razvitiia. *Organizatsiia Ob'edinennykh Natsii [Ofitsial'nyi sait]*. URL: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/summit/> (data obrashcheniia: 10.09.2015).
13. Ackerman R.W. How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*, 1973, 51 (4), pp. 88–98.
14. An Action Agenda for Sustainable Development. *UN Sustainable Development Solutions Network [Official Site]*. URL: <http://unsdsn.org/resources/publications/an-action-agenda-for-sustainable-development/> (accessed: 10.05.2015).
15. Auld G., Bernstein S., Cashore B. The New Corporate Social Responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, 2008, pp. 413–435. URL: <https://environment.yale.edu/files/biblio/YaleFES-00000017.pdf> (accessed: 10.05.2015).
16. Bowen H. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953.
17. Browley T., Berman S. A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business and Society*, 2000, 39 (4), pp. 397–419.
18. Carroll A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 1979, 4 (4), pp. 497–505.
19. Carroll A.B. Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge. *Academy of Management Executive*, 2004, 18 (2), pp. 114–120.
20. Carroll A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991, 34 (4), pp. 39–48.
21. Davis K. Understanding the Social Responsibility Puzzle: What Does the Businessman Owe to Society. *Business Horizons*, 1967, 10 (4), pp. 45–50.
22. De Bakker F.G.A., Groenewegen P., Den Hond F. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business and Society*, 2005, 44 (3), pp. 283–317.
23. Frederick W.C. From CSR–1 to CSR–2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business and Society*, 1994, vol. 33, no 2, pp. 150–164.
24. Lubin D., Esty D. The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review [Official Site]*. May 2010. URL: <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative> (accessed: 19.08.2016).
25. Post J.E., Preston L.E. *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. New Jersey: Prentice Hall, 1975.

26. Post J.E., Melis M. Corporate Responsiveness and Organizational Learning. *California Management Review*, 1978, 20 (3), pp. 57–63.
27. Presentation on Realizing the Future We Want for All. *UN System Task Team on the Post-2015 Development Agenda [Official Site]*. URL: http://www.un.org/en/development/desa/policy/untaskteam_undf/presentation_untt_report.pdf (accessed: 10.05.2015).
28. Preston L.E., Post J.E. *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. New Jersey: Prentice Hall, 1975.
29. Sethi S.P. A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 1979, 4 (1), pp. 63–74.
30. Sethi S.P. Dimensions of Corporate Social Performance: an Analytical Framework. *California Management Review*, 1975, 17 (3), pp. 58–64.
31. Swanson D.L. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 1995, 20 (1), pp. 43–64.
32. Wattrick S.L., Cochran P.L. The Evolution of Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 1985, 10 (4), pp. 758–769.
33. Wood D.J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 1991, 16 (4), pp. 691–718.
34. *World Conservation Strategy* / Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN). 1980. URL: <https://portals.iucn.org/library/efiles/edocs/WCS-004.pdf> (accessed: 19.08.2016).